المختار الإداري
العــــدد 10
BUSINESS DIGEST
العــــدد العاشر - اكتوبــر 2002
السنــــة الأولــى
www.edara.com
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية

عمل الصائم
أسهل وأجمل وأفضل

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

في مثل هذه الأيام من العام الماضي استدعيت من قبل شركة كبرى لتقديم برامج تدريبية في رمضان. بدت لي الدعوة غير منطقية وكان ردي المتسرع هو الرفض. وتساءلت: تقديم برامج تدريب في رمضان؟ كيف؟ لم يسبق أبداً أن دربنا في رمضان.

هذا هو الموقف الذهني والتصور التقليدي. وهذا هو الحكم التلقائي والقرار الذي لم تسبقه دراسة ولم يتبعه تحليل.

إلا أن مدير التدريب كان ذا رؤية ثاقبة ونظرة صائبة. لقد بادرني سائلا: ولم لا؟ ما هي المشكلة في التدريب في رمضان؟ وأضاف: سنبدأ التدريب الساعة العاشرة صباحا وننتهي الساعة الرابعة، ثم ينتظر المتدربون نصف ساعة أو يزيد، ويفطرون وينصرفون! ما هي المشكلة هنا؟

اعترضت مرة أخرى على تبسيط الموقف، وقلت: بعض المتدربين يدخنون، وهم يشربون الشاي والقهوة والعصير بين الحصص التدريبية. والتدريب يحتاج إلى تركيز وبعض الصائمين يفتقدون التركيز إذا كانوا من المدخنين أو مدمني الشاي والقهوة.

لكنه أصر وقال: دعنا نجرب. أظن أن المتدربين سيتذمرون في البداية، ثم ينسجمون في النهاية. وأنت كمدرب ستكون مشغولا في كل لحظة ولن تشعر بمرور الوقت. ونحن جميعا نعرف قدرة الإنسان على التكيف وابتكار الحلول الذكية للمشكلات العصية.

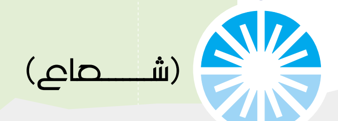
وكان ما كان. كانت تجربة ولا أروع. حتى إنني وكل المتدربين بدأنا نتمنى أن لا تنتهي التجربة أبداً. كانت مناضد الجلوس خالية من كل شيء إلا أوراق العمل. وحل محل التدخين وشرب الشاي والقهوة، لعب الأدوار والعزيمة والإصرار. كنا نعمل لست ساعات بلا كلل أو ملل، ونختصر أوقات الاستراحات لصالح وقت العمل. وكلما تقدمنا في النهار، ازددنا نشاطا ونسينا الإفطار والسيجار. حتى إننا فاجأنا أنفسنا في أكثر من يوم، عندما واصلنا العمل حتى الساعة الرابعة والنصف ولم نلاحظ اقتراب موعد الإفطار. كان هذا في منتصف رمضان. وفي نهايته زرت ابني وكان يتدرب في ملاعب التنس ويلعب البطولات وهو صائم. وشاهدت أخوين لبنانيين يلعبان في نفس المدرسة. وكانت مصادفة أن يلتقي الأخوان في البطولة ويلعبا كنديين. وكان الكبير فاطرا والصغير صائما. ورغم نصح المدرب للصغير بأن يشرب أثناء اللعب إلا أنه أصر وتغلب على نفسه وفاز. مع أن ترتيب أخيه الأكبر غير الصائم أعلى منه في الفريق. ولم يكن الأمر مفاجأة لي. لكن المدرب (الخواجه) أعرب عن استغرابه ودهشته.

تذكرت هذه المواقف ونحن نقترب من شهر رمضان المبارك. ومن خلال مكاتباتي واتصالاتي لاحظت أن معظم العاملين يستعدون للتوقف عن العمل في رمضان. ويا ليتهم يجربون العمل الجاد والشاق وهم صائمون. فهو أولا تمرين روحي عظيم، وهو ثانيا أسهل وأجمل وأفعل من العمل في غير رمضان.

فرمضان شهر الخير، وأعلى مراتب الخير أن نزيد إنتاجيتنا، ونستثمر قوانا الروحية والبدنية، لا أن نتوقف عن العمل ونعطل مصالح البلاد والعباد.

نسيم الصمادي

محتويات العدد



تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي

ما مدى ثبات واستقرار معايير مراجعة الأداء؟

عادة ما يستخدم المديرون في الشركة الواحدة معايير مختلفة لمراجعة أداء الموظفين، إلا إذا قامت الشركة بتدريب المديرين على غير ذلك. وقلما تجد أمرا في حياة الموظفين العملية يثير قلقهم أكثر مما يثيره «تقرير الأداء السنوي» من قلق وترقب وانتظار. العلاوات والمكافآت والترقيات، بل وحتى استمرار الموظف في عمله، يعتبرها الأخير بمثابة قدره عند مديره.

ماهي تهمتك يا زميل

اللامبالاة في العمل

تشير الأبحاث إلى أن التقييم هو مصدر قلق للموظف. لأنه في داخل الشركة الواحدة يستخدم المديرون معايير مختلفة في تقييم الأداء. تقول (ماريا روتوندو) الأستاذة المساعدة بكلية إدارة الموارد البشرية في جامعة تورونتو: «يقرأ الموظفون تقارير تقييم أدائهم وهم لا يعرفون ولا يفهمون أسلوب هذا التقييم أو الكيفية التي تم بها، وهذا يؤثر سلبا على ولاء الموظف وحماسه». بينت أبحاث الأستاذة (روتوندو) أن المعايير التي يتبعها المديرون في تقييم أداء موظفيهم تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

1- **أداء الوظيفة:** ويقيس مدى قيام الموظف بمسئوليات وظيفته.

2- **أداء الولاء:** يقيس مدى استعداد الموظف للتعاون مع زملائه والتطوع والقيام بأعمال تفيد مصلحة الشركة.

3- **الأداء المعوق للإنتاج:** ويشمل سلوكيات الموظف السلبية كتعاطي المخدرات أو الجدل مع الموظفين والزملاء أو كل ما يتسبب في تشويه صورة الشركة.

يقرأ الموظفون تقارير تقييم أدائهم وهم لا يعرفون ولا يفهمون أسلوب هذا التقييم أو الكيفية التي تم بها.

وعلى افتراض أن المديرين يقيمون موظفيهم بناء على الاتجاهات الثلاثة السابقة، قامت الباحثة بدراسة شملت 504 مديرا من 17 منظمة وشركة مختلفة. اختارت الباحثة خمس وظائف مختلفة: محاسب ومساعد إداري ومشغل آلات وممرضة وبائع تجزئة، وكتبت فقرة صغيرة عن كل من هؤلاء وقدمتها للمديرين، ثم طلبت منهم تقييم أداء هؤلاء الموظفين.

تقول الأستاذة (روتوندو): «كانت النتيجة واضحة: برزت اختلافات كثيرة. كانت لكل مدير رؤيته الشخصية وسياساته الخاصة». ولمزيد من الدقة في الاستنتاج، أجرت الباحثة نفس التجربة على وظائف أخرى مختلفة وجاءت النتيجة مماثلة لسابقتها.

بتسليط مزيد من الضوء على تقييمات المديرين، لوحظ أن كل مدير يركز على جانب واحد أو جانبين من جوانب التقييم الثلاثة (أداء الوظيفة – الولاء – الأداء المعوق للإنتاج) أكثر من غيره. ففي المجموعة الأولى، ركز المديرون على «أداء الوظيفة» ليمنحوا الأكفاء درجات عالية والأقل كفاءة درجات منخفضة.

وازن بين معايير التقييم الثلاثة « الأداء الوظيفي - أداء الولاء - الأداء المعوق للانتاج» وأخبر موظفيك أنك ستقيمهم على هذا الأساس.

المجموعة الثانية من المديرين قيموا أداء مهمات العمل وتفادي السلوكيات السلبية بالتساوي، فقد توقعوا أن يقوم الموظفون بالمهام الموكولة إليهم وتجنب أي سلوك سلبي يضر بمصلحة أو مظهر العمل على السواء.

المجموعة الثالثة لم تركز سوى على النواحي السلبية والأداء المعوق للإنتاج. فقد بات واضحا تركز التقييم على سلوك الموظفين السلبي. فلم تهتم المجموعات الثلاث بـ «أداء الولاء» مثلا كعامل أساسي في التقييم!

وبدا الاختلاف في معايير التقييم واضحا بين شركات تعمل في نفس المجال، بل وفي داخل الشركة الواحدة.

إذا أردت أن يقيم مديروك موظفيك بشكل دقيق وعادل، وإذا أردت أنت أن تقيم موظفيك بنفسك، فلا تعط درجات عالية على معايير شخصية لا تفيد العمل، ولا تتجاهل معايير هامة في التقييم من شأنها إفادة العمل، بل وازن بين معايير التقييم الثلاثة، وأبلغ موظفيك أنهم سيقيمون أو قيموا بناء على تلك المعايير.



المصدر:

How Consistent Are Performance Review Criteria?
By, Peter Gwynne
Sloan Management Review
Summer, 2002
Page: 15

الجودة الشاملة .. لا الكاملة

✲ «إن لم تؤد عملك بامتياز، فلا تؤده أبدا. فإذا لم يكن عملك متميزا، فلن يكون مربحا أو ممتعا. وإذا لم تدخل عالم الأعمال من أجل المتعة والربح، فلماذا كل هذا التعب والعناء؟».

روبرت تاونسند - رئيس شركة إيفيس السابق

✲ «إنتاج أي شيء وبيعه بسعر منخفض أمر سهل، ولكن إنتاج سلعة أفضل، أفضل بكل معنى الكلمة، يحتاج إلى عقول وجهود ومعاناة لا متناهية».

فيليب آرمر -مؤسس شركة آرمر وشركاه

✲ «الجودة هي درجة التميز التي نحققها بسعر مقبول، والتحكم بمختلف المتغيرات بتكلفة معقولة».

روبرت بروه - مؤلف (الإدارة للجودة)

✲ «عملية ضبط الجودة ليست مسألة رأس مال وإمكانات وآلات. هي مسألة موظفين وحوافز وضمير أكثر مما يمكن أن نتصور».

مايكل بير - أستاذ إدارة - جامعة هارفارد

✲ «الجودة مسئولية الإدارة العليا، ولا يمكن تفويضها».

إدوارد ديمنج - من رواد الجودة

✲ «الجودة ليست فقط مطلوبة، هي أيضا مجانية، فهي أكثر المنتجات ربحية في كل خطوطنا الإنتاجية».

هارولد جينين - رئيس شركة آي تي آند تي السابق

✲ «معيار الكفاءة هو أن تؤدي العمل الحالي بطريقة أفضل من كل طرق الأداء الحالية».

بيتر دركر - كبير خبراء الإدارة العالمية

✲ «ليست الجودة ما يزعمه الصانع أو البائع. هي ما يدركه العميل».

جون جواسباري - مؤلف واستشاري

✲ «الأساس الأول الذي تقوم عليه أي صناعة هو الجودة. بعد ذلك .. وبمسافة بعيدة وبأهمية أقل.. تأتي تكاليف الإنتاج».

أندرو كارنيجي - مؤسس يو إس ستيل

✲ «نبيع السيارة أول مرة لشكلها وسعرها وقيمتها. ونواصل بيع طرزها (موديلاتها) اللاحقة لجودتها».

لي أياكوكا - رئيس كرايزلر السابق

«الجودة لا تأتي بالصدفة. لا بد من التخطيط لها».

جوزيف جوران - أشهر رواد الجودة

✲ «المنتج الذي لن يباع بدون إعلان لن يباع ويربح بالإعلان».

ألبرت لاسكر - خبير إعلان قديم

✲ «حتى المنتجات المعيبة يجب وجودها في السوق، لأن للمستهلكين طرقهم الخاصة في تعريف وتقبل العيوب».

جيمس ميلر - استشاري ومدرب

✲ «كل تحسينات الجودة تقريبا تتم من خلال تبسيط التصميم والتصنيع والعمليات والإجراءات».

توم بيترز - استشاري ومؤلف

✲ «أعتقد أن مفهوم ضبط الجودة يتناقض مع نفسه. الجودة الحقيقية تحتاج إلى مساحة لكي تمارس، ويحتاج ممارسوها هامشا من الحرية لكي يتنفسوا. إذا أضيفت الجودة إلى النظام وأصبحت جزء منه، فأين هي الحاجة للرقابة على الجودة؟ دعوا الجودة تنتشر في أرجاء المنظمات بدون رقابة».

هال روزنبلث - رئيس شركة سياحة

✲ «الجودة ليست شيئا واحدا. فهي عبق يفوح في الأرجاء وجو معطر بالإتقان وإحساس يملأ الرأس بأن الشركة تؤدي كل عمل بامتياز».

جاك ولش - رئيس جنرال إليكتريك السابق

✲ «لن تستطيع تحقيق سمعة وبناء مكانة في السوق اعتمادا على ما سوف تفعله».

هنري فورد - مؤسسة فورد للسيارات

✲ «علينا أن نشكر الله على أننا نعيش لفترة محدودة من العمر وأننا نقضي معظم عمرنا في العمل. فمن أهم الأولويات التي يجب أن نسعى إليها هي أن نعمل بجد فننجز كل ما نستطيع ونحن فخورون بذلك».

فيكتور كيام - رئيس شركة رمنجتون

✲ «يمكنك التميز إذا:
اهتممت أكثر مما يرى الآخرون الاهتمام منطقيا
خاطرت أكثر مما يرى الآخرون المخاطرة آمنة
حلمت أكثر مما يرى الآخرون الحلم واقعيا
توقعت أكثر مما يرى الآخرون التوقع ممكنا».

قائل مجهول

✲ «إذا طلبت التميز، يمكنك تحقيقه الآن. ما عليك إلا أن تتوقف عن أداء أي عمل غير متميز».

توماس واتسون - مؤسس آي بي إم

✲ «يمكننا فعلا تحقيق الجودة الشاملة. أما الجودة الكاملة فلا تتحقق، لأنها عملية تحسين وتطوير مستمرة».

نسيم الصمادي - مدير ومدرب وناشر



الحياة السرية لرجال الأعمال:

الاستمرار أو الفرار

من التفاؤل إلى التشاؤم:

مغرم أنا بقصاصات الصحف الإدارية. فأنا أجمعها وأرتبها وأصنفها في ملفات وأدراج قد تعلو لتصل إلى سقف الحجرة. والحق يقال أن هذه القصاصات قد أفادتني كثيراً. فكثيراً ما اعتمدت عليها في كتابة الكتب التي أصدرتها.

هل تذكرون كتابي: (البناء للبقاء) أو صنع ليبقى **Built to Last** تصدر هذا الكتاب قوائم الكتب الأكثر مبيعاً منذ صدوره عام 1994 وحتى الآن.

لكي أكتب هذا الكتاب داومت على قراءة وتمحيص قصاصات الصحف الإدارية لفترة تربو على الأربع سنوات. في هذه الفترة كانت معظم الأخبار التي تصلني عبر هذه القصاصات إيجابية، تحكي عن النجاح. لذا جاء كتابي إيجابياً يحكي عن تجارب النجاح، ويستخلص قوانين البقاء والاستمرار.

أما اليوم، وبعد مرور 8 سنوات، فإني مازلت مولعا بقصاصات الصحف الإدارية، إلا أن إيجابيتي بدأت تفارقني شيئاً فشيئاً. فقد كان الطابع الغالب على قصاصات عقد التسعينيات هو أخبار النجاح. أما الطابع الغالب على قصاصات هذه الأيام فهو أخبار الفشل.

> **العقلية الإدارية القديمة تسعى إلى بناء الثروة: ثروة الموظفين والمستثمرين والاقتصاد القومي. أما العقلية الإدارية الجديدة فتسعى إلى الإثراء: الإثراء على حساب الموظفين والمستثمرين والاقتصاد القومي.**

فها هي أخبار انهيار شركة (إنرون) تليها (وورلدكوم) ثم (كويست) تتصدر صحف الألفية الثالثة. وتنذر بمزيد من التوابع المحزنة في مسلسل الفشل المستمر.

لقد كان الهاجس المتفائل الذي سيطر على ذهني في كتابي الأول هو: ما هي العوامل التي تجعل مؤسسات الأعمال تستمر في البقاء؟ أما الآن فإن الهاجس المتشائم الذي يسيطر على ذهني هو: ما هي العوامل التي تؤدي بمؤسسات الأعمال إلى الزوال؟

من الثروة إلى الإثراء:

تحاول قلة من القصاصات الإدارية أن تعيد إليّ تفاؤلي المعهود. فهي تقول أن موجة الإخفاقات التي نشهدها عابرة ومؤقتة ومصيرها إلى زوال. وتزعم أن أخلاق الإدارة بخير، وأن ما يحدث ما هو إلا حالات فردية وانحرافات شخصية لبعض المديرين. أما أنا فأرى غير ذلك!!

ليس سبب هذه الإخفاقات مجرد حالات فردية من الانحرافات الشخصية. السبب هو ظهور عقلية إدارية جديدة. وهذه العقلية الإدارية الجديدة تختلف في مبادئها كثيراً عن العقلية الإدارية التي صنعت مؤسسات الأعمال الناجحة في العقد الماضي.

كانت العقلية الإدارية القديمة تسعى إلى بناء الثروة: ثروة الموظفين والمستثمرين والاقتصاد القومي. أما العقلية الإدارية الجديدة فتسعى إلى الإثراء: الإثراء على حساب الموظفين والمستثمرين والاقتصاد القومي.

فكيف نميز بين العقليتين الإداريتين؟ وكيف تحدث النقلة من إحداهما إلى الأخرى؟

تصنيف العقليات الإدارية:

يمكننا تصنيف العقليات الإدارية التي تسيطر على رجال الأعمال تبعاً لطريقتها في التعامل والتعاطي مع محورين هما:

- القدرات الداخلية لمؤسسات الأعمال التي تعمل فيها.
- التغيرات الخارجية في الأسواق والاقتصاد القومي والعالمي.

فالعقلية الإدارية تصنع نوعاً من التوازن والموازاة بين ما تمتلك من قدرات مؤسسية وما يجري من تغيرات في الأسواق والاقتصاد. وتتحدد سمات العقلية الإدارية ونمطها بناء على طريقتها في استخدام قدراتها الداخلية للاستجابة للتغيرات الخارجية في الأسواق.

وعلى ذلك يمكننا أن نقسم العقليات الإدارية إلى:

عقلية الاستمرار:

تركز على تقديم منتجات وخدمات حقيقية للاقتصاد القومي، وتولد دخولا حقيقية للموظفين؛ وأرباحا حقيقية للمستثمرين. فهي تهدف إلى الابتكار والنجاح طويل الأجل. تميل عقليات الاستمرار إلى تقديم سلع أو خدمات يكون لها القدرة على الاستمرار في الأسواق واختراقها. وتركز على المجالات الإنتاجية والخدمية. وتتمتع برؤية طويلة الأجل، وتخطط للبقاء في الأسواق لفترة طويلة. فهي تنشئ مؤسسات قادرة على الصمود والبقاء - كتلك التي تحدثت عنها في كتاب (صنع ليبقى). وتركز عقلية الاستمرار على القدرات الداخلية لمؤسسة الأعمال أكثر مما تركز على الظروف الخارجية للأسواق والاقتصاد.

عقلية الفرار:

لا تقدم هذه العقلية جديداً، لأنها مشغولة عن التجديد والابتكار باعتبارات أخرى. تتركز أنشطتها على المضاربة في البورصات، لا المنافسة في الإنتاج. وقد تتعامل في أنشطة الوساطة والسمسرة، أكثر مما تتعامل في أنشطة الإنشاء والتعمير والتطوير. تتعامل عقلية الفرار مع اعتبارات قصيرة الأجل فقط. وتتوقع الزوال لمؤسساتها. فهي لا تنشئ سوى

مؤسسات هشة، يمكن التخلص منها وتصفيتها بسرعة إذا ما لاح أمامها ما يجبرها على الفرار. فهي مثلاً تميل إلى إنشاء شركات افتراضية على الإنترنت أكثر مما تميل إلى إنشاء شركات ملموسة في الواقع. وتميل عقلية الفرار الإداري إلى استخدام موظفين مؤقتين لا يفرضون عليها التزامات، أكثر مما تستخدم موظفين دائمين. وتركز على الظروف الخارجية في الأسواق والاقتصاد أكثر مما تركز على القدرات الداخلية للمؤسسة.

مؤسسة الأعمال مسئولية تاريخية على عاتق صاحبها ومديريها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهذه اعتبارات لا يمكن أبداً حسابها بالمنظور قصير الأجل لعقلية الفرار.

فجوة الإمكانات:

بعض رجال الأعمال يعترفون صراحة بأنهم يتبنون عقلية الفرار. وهم يتناقلون القول المأثور: (رأس المال جبان). ولكن الأمر لا علاقة له برأس المال. بالطبع لا أحد يستطيع أن يلوم صاحب رأس المال الذي ينقل رأس ماله من مصرف إلى آخر، بحثاً عن سعر فائدة أعلى.

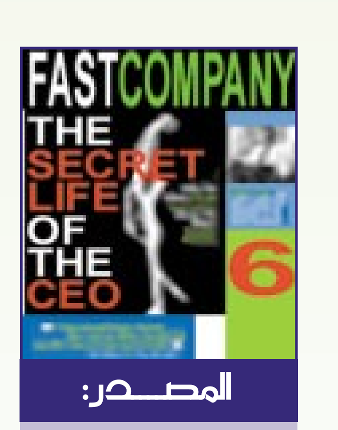
إلا أن الأمر الذي نتكلم عنه هنا لا علاقة له برأس المال. بل هو يتعلق بمؤسسات الأعمال. ومؤسسات الأعمال لا تتكون من رأس المال فقط. بل تضم العنصر البشري والأرض والعقلية الإدارية وفنون الإنتاج. مؤسسة الأعمال لا تساوي القيمة المالية لمتلكاتها فقط، إذا قدرناها في أي لحظة زمنية كما لو كنا نأخذ لقطة فوتوغرافية لجميع مقتنياتها الحالية.

هناك دائما فجوة كبيرة بين ما تمتلكه مؤسسة الأعمال في لحظة ما، والإمكانات التي يمكن أن تحققها في لحظة مستقبلية. ولتوضيح ذلك أجب عن السؤال التالي:

هل كان لأحد أن يتصور أن (ميكروسوفت) مثلاً ستصل إلى القيمة والإمكانات التي حققتها حالياً؟

لا أعتقد أن (بل جيتس) نفسه كان يتوقع أن يحقق كل الإمكانات التي تمكن من تحقيقها عبر تاريخ (ميكروسوفت) في أقل من ربع قرن.

فلو افترضنا أن (بل جيتس) آثر السلامة واكتفى بأن يضع رأس ماله البسيط الذي بدأ به مشروع (ميكروسوفت) في أحد المصارف، ليحصل على فوائده، فهل كان سيحقق الإمكانات والثروات الحالية. بالطبع لا. مؤسسة الأعمال ليست مجرد رأس مال. بل هي أكبر من ذلك بكثير. هي مسئولية تاريخية على عاتق صاحبها ومديريها وموظفيها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهذه اعتبارات لا يمكن أبداً حسابها بالمنظور قصير الأجل لعقلية الفرار.



المصدر:

The secret life of the CEO: is the economy just built to flip?
By, Jim Collins
Fast Company,
Oct. 2002, page 88

فبين عقلية الفرار وحقيقة مؤسسات الأعمال توجد فجوة كبيرة من الإمكانات المهدرة، والتي لا تكتشفها سوى عقلية الاستمرار.

الهبوط والصعود:

لا أريد أن أبدو متشائماً. فلو أننا أحصينا الشركات الناجحة اليوم فسنجد أن غالبيتها تحكمها عقلية الاستمرار، لا عقلية الفرار. أما الشركات التي تتوالى علينا قصص إخفاقها وفشلها فهي من الشركات التي تحكمها عقلية الفرار. للشركات الأولى تاريخ محترم في عالم الأعمال، أما الشركات الأخيرة فهي عادة حديثة العهد، أو أنها شركات كبيرة يتولى إدارتها من لم ينعم الله عليهم بعقلية الاستمرار.

عقلية الاستمرار	عقلية الفرار
تركز على القدرات الداخلية للشركة	تنشغل بالتقلبات الخارجية للأسواق والاقتصاد القومي
مؤثرة	متأثرة
اعتبارات طويلة الأجل	اعتبارات قصيرة الأجل
تركز على العمليات	تركز على التعاملات
توطد علاقات طويلة الأجل مع الموردين والموظفين	تتحلل من العلاقات مع الموردين والموظفين
العامل الأساسي هو الابتكار	العامل الأساسي هو السيولة

المسألة هي أن غالبية القصاصات التي تقع في يدي هذه الأيام تحكي فقط عن النوع الأخير من الشركات، وتحكي عن رجال أعمال ومديرين يعتنقون عقلية الفرار، بدلاً من عقلية الاستقرار. يبدو أن الظروف الاقتصادية هذه الأيام تفرض على رجال الأعمال والمديرين الاختيار بين عقلية الاستمرار وعقلية الفرار. لكن بعض المديرين يسيئون تفسير الاختيار ويعتبرونه تحولا وانتقالا. فهناك من يصرون على التمسك بعقلية الاستمرار، وهناك من يستسلمون إلى عقلية الفرار.

ولا نريد أن نظلم أصحاب عقلية الفرار ونتهمهم بأنهم يدركون ويخططون للانتقال من حالة الاستمرار إلى حالة الفرار. فالحقيقة هي أن كثيرا من حالات الانتقال تتم تدريجياً وطبقاً لخطوات غير واعية.

تخيل مثلا أنك في الدور الخامس من إحدى البنايات، وتريد الهبوط إلى الدور الأرضي. فإذا قفزت إلى الأرض فلا شك أنك ستقتل نفسك. أما إذا تركت قدميك تهبطان درجات السلم الواحدة تلو الأخرى، فستجد نفسك آمناً في الدور الأرضي. وهكذا يتم أي هبوط، وهكذا أيضاً يتم أي ارتقاء!!



مـــن المستفيـد مـن تخفيضـات الأسعـار؟

العروض الخاصة تكتيكية لا استراتيجية .. ويجب توظيفها على هذا النحو

اتفق المصنعون وبائعو التجزئة على الاعتماد على العروض الخاصة لزيادة المبيعات. ويستخدمون الكوبونات، و«ادفع ثمن واحدة وخذ الثانية مجانا» والخصومات الكبيرة لحمل العملاء على الشراء بكثافة. ثم تبين أن معظم العروض الخاصة والتخفيضات لا تؤتي إلا ثمارا لحظية، لأن العملاء يعودون إلى أنماط شرائهم المتواضعة بعد انتهاء العروض الخاصة، بينما تؤدي هذه التخفيضات إلى خسائر كبيرة بالنسبة لبائعي التجزئة. وتبين أن المستهلك لا يقبل مثلا على شراء الأجهزة الكهربائية بعد انتهاء فترة العرض الخاص وارتفاع السعر من جديد، مما يؤدي إلى ركود الأسواق.

فهل تفيد تخفيضات الأسعار أم لا؟ للإجابة عن هذا التساؤل درسنا وحللنا قاعدة بيانات 25 منتجا و75 ماركة مسجلة على مدى 7 سنوات، بعد أن أثبتت الدراسات السابقة أن التخفيضات والعروض تؤثر قليلا على حجم المبيعات على المدى الطويل. وأثبتت هذه الدراسة أيضا التأثير المحدود للعروض الخاصة على العائد وهامش الربح : فسرعان ما يعود الركود من جديد. وعلى المدى القصير، تعتبر العروض الخاصة سلاحا ذا حدين :



مفيدا ومربح من ناحية، وخطيرا على الشركة وبائع التجزئة من ناحية ثانية.

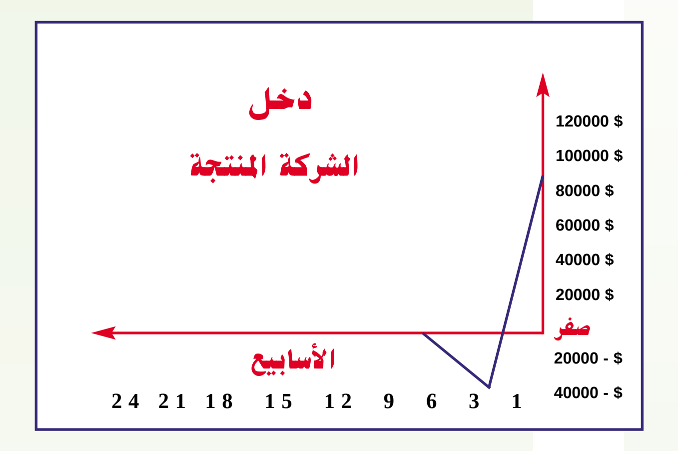
قمنا بدراسة إحصائية للعروض الخاصة على أحد أنواع الجبن، وعلى تأثير هذه التخفيضات (بلغت 10 سنتات في الأونصة) على كل من الشركة المنتجة وبائع التجزئة منذ الأسبوع الأول (وهو فترة العرض الخاص) وحتى الأسبوع رقم 26، فتبين التالي :

التأثير على الشركة المنتجة للجبن

1- خلال فترة العرض الخاص في الأسبوع الأول حققت الشركة المصنعة زيادة في العائد مقدارها 95000 دولار، حيث أقبل العملاء على شراء هذا النوع من الجبن.

2- من الأسبوع 2 إلى الأسبوع 6، حدث تأثير سلبي، حيث انتهى العرض بعد الأسبوع الأول فتراجع العملاء عن الشراء وعادوا لمعدل شرائهم الضعيف، وفضلوا شراء أجبان أخرى منافسة بعد انتهاء العرض.

3- من الأسبوع 6 وحتى الأسبوع 26، عادت العائدات لمعدلاتها الطبيعية لما كانت عليه قبل فترة العروض الخاصة.

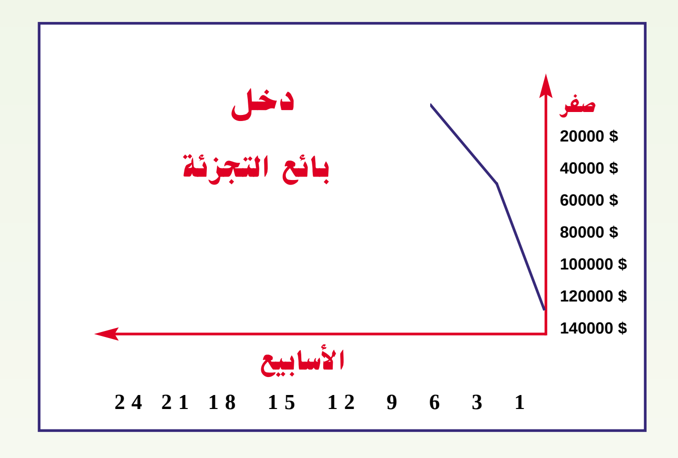


التأثير على بائع التجزئة

1- خلال فترة العرض الخاص في الأسبوع الأول، حقق بائعو التجزئة خسائر بلغت 130000 دولار، حيث أهمل عملاء بائعي التجزئة جميع منتجات الجبن الأخرى التي لا يوجد عليها عرض خاص. فكسب البائع في منتج واحد فقط (الجبن الذي عليه العرض الخاص) وخسر في عشرات الأنواع الأخرى، فكانت المحصلة خسائر فادحة.

2- من الأسبوع 2 إلى الأسبوع 6، بدأت الخسائر تتراجع شيئا فشيئا حتى بلغت صفراً في نهاية الأسبوع السادس، وعاد العملاء للشراء من جميع الأنواع.

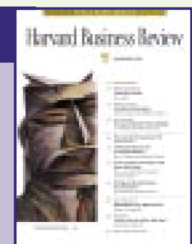
3- بعد الأسبوع 6 وحتى الأسبوع 26، عادت العائدات لحالتها الطبيعية قبل فترة العروض الخاصة.



هذا التسلسل طبيعي ومألوف : يزيد العرض الخاص عائد الشركة المصنعة ويؤثر سلبا على بائع التجزئة على المدى القصير، وتأثيره غير مستمر وغير متساو على كلا الطرفين. ويمكن للعروض المختلفة التأثير على العائد والأرباح بطريقة أو بأخرى، وعروض الأصناف التي تقدم عليها تخفيضات غالبا ما تزيد



عائد الشركة المنتجة والبائع على المدى القصير، لكنها تؤثر سلبا على هامش ربح بائع التجزئة. وقد يتشابه هنا البائع مع الشركة المنتجة في العائد، لا الأرباح. ولذا يجب النظر إلى كل عرض خاص وتقييمه والتعاطي معه باستقلالية عن غيره من العروض الأخرى لمنتجات أخرى في أسواق أخرى. العروض الخاصة مسألة تكتيكية وفنية لا استراتيجية، ويجب إدارتها على هذا النحو بهدف تحقيق الفائدة لكل من الشركة المنتجة وبائع التجزئة على حد سواء.



المصـــدر:

Who Benefits From Price Promotions?
By, Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, Marnik Dekimpe
Harvard Business Review
September, 2002
Pages: 22 - 23.

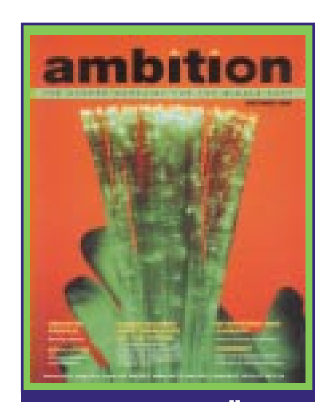
عندما تترك عملك... الانطباع الأخير هو المهم

عندما تترك وظيفة لا ترغب فيها، قد تنتابك رغبة قوية في البوح لمديرك بكل ما دار في داخلك من كبت ومشاعر سلبية طيلة فترة عملك. فأنت اليوم حر طليق، ويمكنك أن تخرج كل ما في جعبتك وتقول رأيك بكل صراحة.

لكن يمكنك أن تفكر مليا قبل أن «تحرق ورقتك الأخيرة». الطريقة التي تترك بها عملك لا تقل أهمية عن الطريقة التي بدأت بها عملك. وقد تتساءل: لماذا أهتم بالانطباعات التي سأتركها بعد رحيلي مادمت راحلا لا محالة؟!

أنت لا تعرف أين أو متى ستقابل مديريك أو زملاءك ثانية. يجب أن تكون حريصا على سمعتك لأنها ستتبعك أينما ذهبت. في فترة التقلبات التي نشهدها هذه الأيام وإعادة الحسابات وتغيير الإدارات وإعادة الهيكلة بالشركات، قد تجد أن أحد مديريك السابقين - وربما أحد زملائك - هو الذي يملك قرار تعيينك.

ولكي تترك وظيفتك بصورة طيبة، لا تترك العمل فجأة مهما حدث ومهما كانت الظروف. قدم استقالة موضوعية ومقنعة وقدمها بطريقة لائقة بغض النظر عن شعورك تجاه وظيفتك أو مديرك. ركز في استقالتك على تقديرك لوظيفتك وما أضافته لك من صقل لمواهبك. أبلغ زملاءك ومديرك شخصيا بقرار استقالتك، ولا تكتف بتقديم استقالتك لقسم الموارد البشرية أو للإدارة المعنية بشئون الأفراد وتترك لهم الباقي. قابل مديرك وكن صريحا ولبقا وأنت تعرض أسباب استقالتك، ثم عبر له عن أسفك واضطرارك لترك العمل. إذا كان عملك يتطلب مقابلة شخصية لترك العمل، أحسن استثمار هذه الميزة، لأن ما ستقوله سوف يدرس وقد يؤدي لإحداث تغيير إيجابي في الشركة بعد ذلك. إذا كان لديك نقد نحو شركتك أو مديرك، فقم بصياغة عباراتك بأسلوب إيجابي وغير مباشر. بدلا من أن تقول أنه يصعب



المصـــدر:

Last Impression Counts
When Leaving a Job
By, Priti Vasisht-Quinn
Ambition Magazine
September 2002
Page: 56



هؤلاء هم المتقدمون للوظيفة التي عرضناها على الانترنت..!!

التعامل مع مديرك، قل أن هذه الوظيفة تتطلب قدرا لا بأس به من الصبر والمرونة. وواصل عملك وكأنك لن تترك وظيفتك بعد قليل، وابذل قصارى جهدك حتى آخر دقيقة في آخر يوم عملك، ولا تهمل لأن الانطباعات الأخيرة تدوم. لا تنسى أنك قد تحتاج إلى شهادة خبرة أو توصية من مديرك. تستطيع أن تضمن الحصول على مرجع إيجابي من مديرك القديم إلى مديرك الجديد إذا أتقنت عملك وأخلصت فيه حتى آخر لحظة.

إذا لم يحضر بديل لك قبل يومك الأخير في الشركة، ابد استعدادك لمساعدته بواسطة الهاتف أو البريد الإلكتروني والإجابة عن كافة استفساراته. أترك رسالة توضح المشروع الذي تعمل فيه بدقة وماذا أنجزت وماذا بقي في إطار الجدول الزمني المتاح لإنجاز المشروع. إذا تزامن ترك العمل مع البدء بمشروع هام، فاعرض التواجد في مقر العمل لتدريب الموظف البديل. وحاول إقناع مديرك الجديد بمنحك يوما إضافيا لتدريب بديلك. سوف يوافق مديرك الجديد بالتأكيد، وقد ينبهر من ولائك وإحساسك بالمسئولية. عندما تقدم استقالتك وينتهي الأمر، لا تتحدث بسلبية عن عملك أو مديرك، ركز على الأسباب الإيجابية، وقل مثلا: «أريد خوض المزيد من التحديات والإلمام بمزيد من الخبرات». لا تتحدث مع مديرك الجديد أو زملائك الجدد بشكل غير لائق عن عملك القديم أو عن مديرك، فلكل منا عيوبه ومميزاته. ومن العيب أن تتجاهل الميزات وتتذكر العيوب، فقد قال الشاعر العربي:

«لسانك لا تذكر به عورة امرئ
فكلك عورات وللناس ألسن».



المـرءوس للرئيـس



بعد ولادة أول طفل في ولاية فلوريدا عام 1995 مدمنا للكوكايين نتيجة لإدمان أمه، شنت الصحافة والإعلام هجوما ضاريا على الإدمان. كانت (شيرلي سيلفرمان) موظفة الصحة معنية بالتصدي لهذا الأمر بالتنسيق مع المحافظ.

اتبع المحافظ أسلوبا متشددا في معالجة الأمر يتلخص في القبض على الأم المدمنة. لم تقتنع سيلفرمان بهذه السياسة لأنها «تزيد الطين بللا» وتؤدي إلى سجن الأم وحرمان ابنها منها. لكن المحافظ – يسانده الرأي العام – صمم على تطبيق العقوبة للحد من إدمان الأمهات الحوامل.
لم تتمكن سيلفرمان من معارضة المحافظ. ولكن ماذا فعلت؟ هذه هي إحدى الحالات التي يعرضها جوزيف باداراكو في كتابه «القيادة بهدوء: كيف تفعل الصواب؟» ويقدم لها حلولا: كيف تشعر سيلفرمان قائدها بأنه قائد جدير دون أن تعارضه، وتفعل في نفس الوقت ما يمليه عليها ضميرها؟ يقول (جون شاد) أستاذ أخلاق العمل في جامعة هارفارد: «يتمثل التحدي في إدارة وتطوير العلاقة العملية مع المدير».



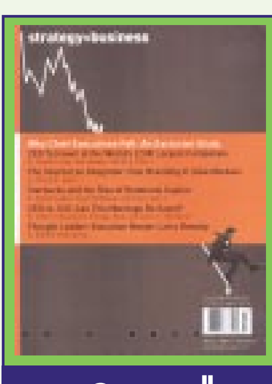
اختارت سيلفرمان التوقيت المناسب وتحدثت مع المستشار السياسي للمحافظ موضحة على رسم بياني، المخاطر السياسية التي قد تسفر عنها هذه السياسة الرادعة ورد فعل الصحافة تجاه هؤلاء الأطفال الذين أصبحوا بلا أم قادرة على رعايتهم. بعد عدة أيام وجدت سيلفرمان نفسها ترأس فريقا مكلفا بوضع سياسة توازن بين ضرورة عقاب الأم المدمنة مع مراعاة الجانب الإنساني في تربية الطفل، مما أعطاها الفرصة لإعادة تنظيم نفسها. بعد 10 أشهر، انخفضت ظاهرة إدمان الأمهات الحوامل. صحيح أن المشكلة لم تنته تماما، لكنها أصبحت تحت السيطرة وأصبحت سيلفرمان «قائدة هادئة» وناجحة.

يرى باداراكو أن أسلوب سيلفرمان في القيادة ليس مجرد نقيض لأسلوب القيادة التقليدي، بل يعتبر أفضل منه.

المدير الهادئ يثق في تعدد الأهداف واختلاف الدوافع، ويعرف كيف يستثمر رأسماله السياسي ويطوع القوانين لما فيه المصلحة ويختبر ثم يقتحم بالتدريج.

في نفس الإطار، تعالج الكاتبة «كارول هايموت» نفس الفكرة في عمودها بصحيفة وول ستريت. وضعت كارول عنوان أحدث عمود لها في الصحيفة باسم «عندما تختلف مع رئيسك في الرأي، هل ستقول ذلك لفريق العمل؟» تدعو الإدارة الحكيمة المبتكرة إلى الاهتمام بالمساعدين دائما حتى وان كانوا يعارضون رأي المدير بقوة، وذلك للوصول لأفضل القرارات والحلول المتاحة. ترى كارول أن بعض المديرين يفتقدون إلى الصبر الكافي للاستماع لآراء المساعدين ومعرفة وجهة نظرهم وأيضا توصيل وجهة نظرهم وشرح أسبابها ودوافعها للموظفين. في عمود آخر حول كيفية تعامل الموظف مع صرامة قوانين المدير، تقول كارول: «يمكن للمدير تفادي أن يبدو مركزي القرار ومن ثم يتفادى التأثير السلبي على أداء الموظفين». أولا يجب عليه بناء علاقة من الثقة بينه وبين المساعدين من شأنها أن تتيح له عرض أي موضوع فورا وبشكل مباشر. وإذا فشل المدير في بناء جدار الثقة هذا، فسيشعر المساعدون بالقلق وعدم سير الأمور في الاتجاه الصحيح.

يختلف «مايكل يسيم» مع كل من الدكتور بادراكو والكاتبة كارول إلي حد كبير، حيث يستخدم مايكل مؤلف كتاب «القيادة: كيف تقود رئيسك ويفوز كلاكما؟» أمثلة «افعل» وتحذيرات «لا تفعل» في التعامل مع الرؤساء. على النقيض من الأساليب التقليدية، يلجأ «مايكل» الي أسلوب النصيحة واستخدام قصص قصيرة لتدعيم نصائحه، يقص مايكل أستاذ الادارة بجامعة بنسلفانيا القصص ثم يأخذ العبر ويسلط الضوء على القواعد الهامة كلما استوقفه شيئ هام.
كل القصص التي يرويها مايكل تعالج العلاقة بين الرؤساء والمساعدين وهي قصص شيقة تشد الانتباه. على سبيل المثال: في عام 1996، اشترك مجموعة من المغامرين في مغامرة لتسلق قمة جبل ايفيرست. دفع كل فرد مبلغ 65000 دولار ليتم التسلق تحت إشراف رؤسائهم «الخبراء في تسلق الجبال الوعرة والخطيرة». عندما تقلبت الظروف الجوية واشتدت العواصف والرياح والثلوج على أعالي الجبل لم يعرف المغامرون كيف يمكنهم التصرف حيث أنهم لم يسألوا



المصـــدر:
How to Manage Your Boss?
By, David K. Hurst
Strategy+Business
Third Quarter, 2002
Pages: 99 - 103

عن كيفية التصرف في حالات الطوارئ، انتهت المغامرة بمأساة راح ضحيتها 8 متسلقين. لم يكن عدم اتباع القادة والخبراء للقوانين التي وضعوها بأنفسهم هو السبب الوحيد لذلك، بل أيضا لعبت سلبية المتسلقين «التابعين» وعدم قدرتهم على التصرف واستخدام عقولهم أثناء الخطر دورا كبيرا في هذه المأساة. بمجرد قراءة قصص مايكل المثيرة هذه، يمكن التعلم من الدروس المستفادة ومعرفة مدى أهمية بل وحتمية قيادة المساعد لمديره في ظروف معينة وذلك لإضافة قيمة وإزالة خطر محدق بالعمل ككل، يؤمن مايكل بأنك «عندما تخدم عملك فأنت بالقطع تخدم رؤساءك وتساعدهم».

في أحدث كتبه : «بناء ثقافة الملكية لنجاح عملك على المدى الطويل»، عرض جاك ستاك نظريته التي أحدثت ثورة يؤكد فيها أن الإدارة ما هي إلا أسلوب في الحياة أكثر منها مجموعة من المهارات والقوانين. أصاب جاك شهرة واسعة كمحاضر ومؤلف وأيضا كرجل أعمال ناجح جدا يعرف كيف يدير شركته بالطريقة التي يطلق عليها «الإدارة على المكشوف»، والتي تتطلب أن يتصرف جميع العاملين بمختلف درجاتهم وأعمالهم كمالكين وشركاء بالشركة، لا كموظفين، وأن يكون تفكيرهم وعملهم نابعا من هذا المبدأ.
أسباب نجاح شركة جاك أكثر عمقا مما قد يبدو، فقد تسهل إدارة الموظفين، في حين قد تكون إدارة المديرين أمراً في غاية الصعوبة وأحيانا قد يكون شبه مستحيل. لذا يجب إعادة اختبار وإعادة تقييم العديد من أساليب الإدارة السائدة. فربما استوجب الأمر قلب خريطة الشركة رأسا على عقب، فيكون الصف الأمامي من العمال على قمة هرم الشركة وتكون إدارة الشركة والمديرين في قاعدة الهرم. العمال الذين هم الأقرب للعميل يديرون «للأسفل» لامتلاك المصادر وأسباب إرضاء العملاء، بينما يدير المديرون «للأعلى» لدعم ومساعدة العمال في الصف الأمامي بالشركة.

التحدي الأكبر في «الإدارة على المكشوف» هي كيفية تحويل الموظفين إلى مالكين. فعندما تعثرت شركة جاك في بدايتها وكانت تطاردها الديون من هنا وهناك، تعلم مديرو الشركة بسرعة وطوروا روتين عقد اجتماع أسبوعي لتسهيل الاتصال للأعلى وللأسفل. في مثل هذه الأجواء، تحدث الإدارة للأعلى «وأيضا للأسفل» بشكل تلقائي. فالملكية لا يمكن منحها، بل يجب تعلمها وهذا يتطلب تغيير العادات اليومية. تعلم الملكية ليس سهلا وأيضا لا يمكن تعلمه بين يوم وليلة. فقط عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظومة متكاملة تؤثر وتتأثر، يمكنهم أن يشعروا بأنهم ملاك، ومن ثم يواصلون عملهم على معالجة الروتين وتصحيح الأخطاء قبل أن تستفحل.



على سبيل المثال، يركز جاك على أهمية تطوير الإدارة، على أن يكون هذا التطوير في إطار أن يكون كل موظف مديرا على «نفسه». ويؤمن جاك بأن الموظفين يكونون أكثر استجابة للأساليب غير الرسمية من الخبرة في الانخراط في الأعمال اليومية وتفاعلهم مع بعضهم بعضا. يتمثل في أن تخلق هذا الإطار الذي يعلم الموظفين كيف يراقبون ويديرون أنفسهم. يقول جاك : «لقد عانيت كثيرا في توصيل هذه الفكرة للموظفين، فالذين يريدون معرفة سبب نجاح إدارتنا، يركزون على برنامج المكافآت ويرون أن المسألة مسألة تحفيز، وهذا غير صحيح. بيت القصيد هو جهود التدريب غير الرسمية باستخدام روتين الشركة الاعتيادي للارتقاء إلى التطوير والتعليم المستمر».

أبسط الطرق .. أفضلها

أثناء الاختبارات التي قامت بها وكالة الفضاء الأمريكية ناسا استعدادا لإطلاق صاروخ إلى القمر، واجه العلماء مشكلة عويصة. فقد وجدوا أن أقلام الحبر لن تكتب في الفضاء وعند انعدام الجاذبية الأرضية، لأن الحبر لن يتدفق على سطح الورق عندما تساوي الجاذبية الأرضية الرقم صفر. ونظرا للحاجة الملحة لحل هذه المشكلة طلبت وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) العون من شركة (أندرسون) للاستشارات الشهيرة والمعروفة الآن باسم (أكسنتشر).
بعد عناء غير مسبوق تمكنت الشركة من تطوير قلم حبر جاف يعمل عند انعدام الجاذبية الأرضية ويعمل في الوضع مقلوبا وتحت الماء وفي درجات الحرارة العالية جدا والمنخفضة جدا بعد التجمد. تكلف هذا الاختراع 12 مليون دولار من ميزانية وكالة الفضاء الأمريكية واستغرق ذلك عشر سنوات.
إنها مشكلة كبيرة حقا، لكن يا ترى ماذا فعلت وكالة الفضاء الروسية تجاه هذه المشكلة؟!
لقد استخدموا تكنولوجيا مختلفة تماما .. استخدموا أقلام الرصاص!!



الابتكار تحت تهديد السلاح:

الابتكار لا يأتي دون انتظار:

يعتقد كثيرون أن الابتكار يحدث مصادفة ودون تخطيط مسبق. وهناك من يعتقدون أن الابتكار يأتي على هيئة إشراقات وإلهامات تمكن صاحبها من الوصول إلى اختراعات باهرة وإصدار منتجات جديدة دون عناء. والروايات التي يختلط فيها الخيال بالواقع تروي لنا حظوظ المبتكرين أمثال نيوتن الذي توصل إلى فكرة الجاذبية الأرضية عندما رأى التفاحة تسقط من على الشجرة إلى الأرض، وأمثال ألكسندر فليمنج الذي اكتشف البنسلين عام 1928 عندما لاحظ تعفن الخبز.

لكن أحداً لم يسأل نفسه لماذا لم يلاحظ أحد آخر غير نيوتن فكرة الجاذبية رغم تساقط التفاح في كل بقاع الدنيا في كل صيف؟ وما الذي منع ملايين الأشخاص الآخرين غير فلمنج من ابتكار البنسلين رغم تعفن الخبز في منازلهم؟

لابد أن الابتكار يتأثر بالفترة التي يقضيها صاحبه في التفكير فيه، والانشغال به. ولكن هل هذه العلاقة إيجابية أم سلبية؟

العلاقة بين الابتكار والانتظار في بيئة العمل:

هل يكون الابتكار أفضل كلما طالت فترة الحضانة وامتد الوقت الذي يقضيه المبتكر في انتظار الأفكار؟ أم أنه يصبح أفضل كلما ضاق الوقت أمام المبتكر ووجد أن لا مفر أمامه سوى أن يبتكر؟

تخبرنا الحياة العملية أن هناك من يمضون وقتا طويلاً في التفكير دون أن يتوصلوا إلى أي أفكار ابتكارية جديدة. وأن هناك من يبتكرون حتى لو كان وقت الانتظار المسموح به قصيرا جداً، وكأنهم يبتكرون تحت تهديد السلاح، كما يقولون. فهل تعتمد جودة الابتكار على طول وقت الانتظار؟ أم أن الابتكار في ظل الضغوط أفضل؟

يشغل هذا السؤال أذهان المديرين الذين يعملون في مجال البحوث والتطوير. فهم يتساءلون: هل من الأفضل منح الموظفين الفترة التي تريحهم للحصول على الابتكار؟ أم أن الأفضل هو تقييدهم بأوقات تسليم معينة لكل خطوة، ودفعهم إلى الابتكار دفعا؟

الابتكار يأتي بعد انتظار:

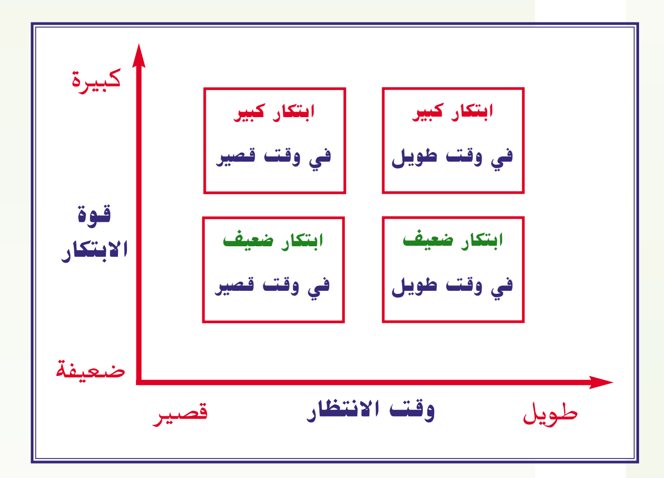
حاولت إحدى الدراسات الإدارية الحديثة رسم العلاقة بين احتمال الابتكار والوقت المتاح له في بيئة العمل، فوجدت أنه:

أوجه العلاقة بين الابتكار والوقت المستثمر في انتظاره

من المكن وضع محورين أساسيين لقياس العلاقة بين الابتكار والوقت. وهما كما يلي:

☼ **عامل الوقت:** فمن الطبيعي أن يؤثر طول أو قصر الفترة الزمنية المتاحة في التوصل إلى الأفكار المبتكرة على جودة ونتائج الابتكار في النهاية.

☼ **عامل الجودة:** فلا ينبغي أن نطلق على أية أفكار ابتكارا إلا إذا لاقت نجاحاً في الأسواق. ومن المكن قياس درجة جودة الابتكار من خلال درجة تقبل الأسواق له ودرجة فاعليته فيها.



وطبقاً لهذين المحورين يمكن تصنيف الابتكار من خلال علاقته بالانتظار إلى أربعة أنواع كما يلي:

1- ابتكار كبير في وقت قصير: ويتطلب نوعا خاصا من الموظفين المبتكرين الذين تعودوا العمل تحت ضغوط شديدة وتوقيتات ضيقة. هذا النوع من الابتكار مطلوب في الصناعات التي تتميز بسرعة تغير الفن الإنتاجي وسرعة تحقيق اختراقات تسويقية بمنتجات جديدة، مثل صناعة الإليكترونيات والاتصالات.

2- ابتكار صغير في وقت قصير: هذا يعني أن ضيق الوقت المتاح لتوليد الأفكار قد أثر سلباً على جودة

المصدر:

Creativity Under the Gun.
By: Teresa Amabile, Constance Hadley, Steven Kramer.
Harvard Business Review, August 2002, Volume 80, No. 8., pp 52-61.





الابتكار. وهذا شائع بين الموظفين العاديين في بيئات العمل العادية.

3- ابتكار صغير في وقت طويل: هذه الحالة تعكس تردي حالة الابتكار في بيئة العمل. فإذا كان هذا حال مؤسستك، فهي لن تستطيع أن تبتكر شيئاً، بل ستضيع وقتها في عقد الاجتماعات ووضع السياسات.

4- ابتكار كبير في وقت طويل: هذا النوع يصلح للمؤسسات التي تعمل في صناعات مستقرة ولا تلتفت إلى كثرة الابتكارات قدر التفاتها إلى جودة الابتكارات، مثل صناعة الدواء.

يتضح من الرسم عدم وجود علاقة محددة أو ثابتة بين الابتكار والانتظار. فقد يكون طول فترة الانتظار دافعاً لجودة الابتكار أو لضعف جودة الابتكار. كما يمكن أن يبدع الموظفون ابتكارات رائعة في أوقات قصيرة، أو تفشل ابتكاراتهم نتيجة ضيق الوقت المتاح للابتكار.

فلا توجد علاقة واضحة بين الابتكار والانتظار. إذ يعتمد الابتكار على الموظفين وطبيعة بيئة العمل ووتيرة العمل فيها. ولكن بشكل عام يجب على المشرفين الإداريين العمل على تحقيق الحالتين الأولى والرابعة من حالات العلاقة بين الابتكار والانتظار، داخل المؤسسة، وذلك طبقاً لوتيرة تغير الصناعة التي تعمل بها المؤسسة.

لمــــاذا أراد المـــال؟!!

قصـــة لكـــل أب مشغـــول



عاد الأب متأخرا من عمله كالعادة وقد أصابه الإرهاق والتعب. وجد ابنه الصغير ينتظره عند الباب.

الابن: «هل لي أن أطرح عليك سؤالا يا أبي؟»

الأب: «طبعا، تفضل».

الابن: «كم تكسب من المال في الساعة؟»

الأب غاضبا: «هذا ليس من شأنك، ما الذي يجعلك تسأل مثل هذا الأسئلة السخيفة»؟

الابن: «فقط أريد أن أعرف، أرجوك أن أخبرني: كم تكسب من المال في الساعة؟»

الأب وقد ضاق ذرعا: «إذا كنت مصرا، 20 دولارا في الساعة»

الابن مفكرا: «هلا أقرضتني 10 دولارات من فضلك؟»

الأب ثائرا: «إذا كنت تريد معرفة كم أكسب من المال لكي أعطيك 10 دولارات تنفقها على الدمى السخيفة والحلوى، فاذهب إلى غرفتك ونم. فأنا أعمل طوال اليوم وأقضي أوقاتا عصيبة في عملي ولا وقت لدي لتفاهاتك هذه».

لم ينطق الصبي ببنت شفة وذهب بهدوء إلى غرفته لكي يخلد للنوم كما طلب والده. جلس الأب وبدأ يغضب أكثر وأكثر محدثا نفسه:

«كيف يستجوبني الصغير بهذا الأسلوب الابتزازي للحصول على بعض المال؟». بعد حوالي ساعة، أخذ الأب يفكر قليلا فيما حدث وشعر بأنه كان قاسيا مع طفله، فربما كان الصبي في حاجة للعشرة دولارات! خاصة أن الصبي لا يطلب مالا إلا نادرا! فماذا أراد الصبي بالمال؟».

ذهب الأب مباشرة إلى غرفة صغيره وفتح الباب، ثم قال: «هل أنت نائم يا عزيزي؟» الابن: «لا، مازلت مستيقظا».

الأب: «لقد كنت قاسيا معك. كان اليوم طويلا وشاقا. تفضل، هذه هي الدولارات».

الابن فرحا باسما: «ياااه .. شكرا يا أبي». فوجئ الأب بالصغير يضم الدولارات إلى أخرى تحت وسادته، وأخذ يعد المبلغ الذي أصبح معه، فاستشاط الأب غضبا لأن الصغير طلب منه المال وهو يملك الكثير وقال الأب: «لماذا طلبت مني مالا مادمت تملك مالا؟». الابن ببراءة: «لم يكن لدي ما يكفي. الآن أصبح لدي 20 دولارا. اريد أن أشتري ساعة من وقتك يا أبي نقضيها سويا؟».

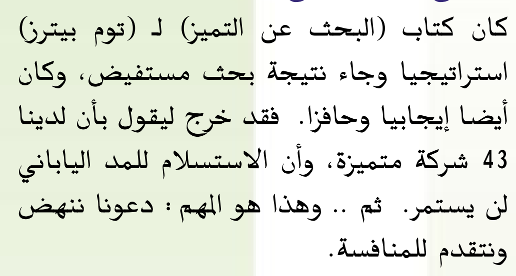
«شارك من هم بحاجة إليك بعض الوقت .. إنهم بحاجة إلى وقتك لدرجة قد لا تتصورها».

اتجاهات إدارية

كتــب التميز تصنــع الســوق

في الثمانينيات من القرن الماضي ولأول مرة في التاريخ تخطت مبيعات أحد كتب الإدارة المليون نسخة. على الرغم من أن الاقتصاد الأمريكي كان يعاني من الركود، عكس الشركات اليابانية. لكن ما حدث في الواقع كان منطقيا ومطلوبا في نفس الوقت. وهي تجربة نتمنى أن تتكرر في بيئة الإدارة العربية.

ويمكن هنا تسجيل ظاهرتين هامتين:



كان كتاب (البحث عن التميز) لـ (توم بيترز) استراتيجيا وجاء نتيجة بحث مستفيض، وكان أيضا إيجابيا وحافزا. فقد خرج ليقول بأن لدينا 43 شركة متميزة، وأن الاستسلام للمد الياباني لن يستمر. ثم .. وهذا هو المهم : دعونا ننهض ونتقدم للمنافسة.

بعد ذلك بعشر سنوات تقريبا جاء كل من (كولينز) و (بوراس) وقالا بإن لدينا شركات وجدت لتبقى. ومصدر قدرتها على مواصلة مسيرتها، ليس القيادة الكاريزمية التي تقود أو تدفع الناس للعمل والإنتاج، وإنما الاستراتيجية المحورية التي توفر لها المرونة وتؤهل كلا منها لاستثمار نقطة قوتها المحورية، أو فلسفتها التنفيذية. ومن هذه النظرية خرجت نظرية (الميزة التنافسية) و (التنافس على المستقبل).

ومع الاعتراف بريادة (بيتر دراكر) الذي قدم أكثر من 25 كتابا متميزا في الإدارة، انتهج تلاميذه ومنهم (بيترز) نهجه في استخلاص النظريات الإدارية من الممارسات والتطبيقات السائدة في السوق. أي أنهم اتجهوا جميعا من التطبيق إلى التنظير، وليس العكس. أو ليس كما يحدث لدينا. وعليه : فإن ممارسات المضاهاة أو المقارنة المرجعية للتميز بدأت في كتب الإدارة الأساسية قبل أن تتبناها حركة الجودة في تلك الفترة.

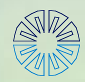
نعم .. استثمر بيترز و وترمان سنوات طويلة من البحث والدراسة حتى خرجا بالمفاتيح الثمانية للتميز. وهذا هو ما فعله قبلهم بأربعين عاما (بيتر دراكر) عندما استثمر عمله كمستشار لشركة (جنرال موترز) وخرج منها بنظريته حول (الإدارة بالأهداف) والتي ظلت المفهوم الإداري الأشهر على مدى أربعة عقود، ولم يخفت صداه إلا بظهور مفاتيح التميز في مطلع الثمانينيات.

وحتى على مستوى كتب (إدارة الذات والتميز الشخصي) فقد قضى (ستيفن كوفي) عشر سنوات كاملات وبحث كل أدبيات القيادة الإدارية على مدى قرنين، ليخرج بنموذج الفعالية الأشهر في كتابه (العادات السبع). حيث اكتشف أن القيادة كانت قبل الحرب العالمية الثانية تعني الفطرة والسلوك الطبيعي والتفاعل. ثم تحولت إلى صناعة وعلاقات عامة وإعلام وافتعال. فماذا يعني لنا كل هذا؟

كتب الإدارة هي التي صنعت السوق وغيرت اتجاهاته، وليس العكس. فهي لم تكن تنظيرا ولا ردود أفعال. بل نتاج بحث علمي وفعلي عن التميز. بهذا المفهوم نستطيع القول أنه لا يوجد في المكتبة العربية كتاب واحد أصيل في الإدارة بعد مقدمة ابن خلدون. هل هذا استنتاج متسرع وحكم ظالم؟ سنرى في (اتجاهات) الشهر القادم.



نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعــاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

تحرير
أمير الغندور
ياسر علي أحمد

تصميم
عماد عادل توفيق

سكرتارية التحرير
آسر حطيبة
نيفين رفعت

للاشتراك في
«المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03
Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن– شعاع ت : 5510492
عمان – 5515636 – 5534291
اليمن – سكاي نت ت : 206949 صنعاء
السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 4749887–4749929
السعودية – شركة مصادر جدة ت : 6504053 – 6521147
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف : 2977110– دبي

رقم الإيداع : 12126
ISSN:1687-0891